

التسويق الريادي وأثره في استراتيجيات بورتر التنافسية: مدخل في مدى ادراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لتلك العلاقة

(دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري عدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك)

إيمان مرعي حسن

احسان محسن حسين

مدرس المساعد

مدرس

قسم إدارة الأعمال، جامعة نوروز

قسم إدارة الأعمال، جامعة نوروز

اقليم كردستان العراق

اقليم كردستان العراق

المستخلص

سعت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى إدراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية والعلاقة بينها، ونظراً لأهمية القطاع الخدمي فقد اجريت الدراسة في عدد من المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة دهوك، إذ تم الحصول على البيانات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم مؤلفة من (50) مدير مشروع. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر العامة على المستوى الكلي والجزئي، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر العامة بشكل متكامل من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى الأعمال للمشاريع والبحث عن حالة التفرد في قيادة السوق.

الكلمات المفتاحية للبحث: المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، التسويق الريادي ، استراتيجيات بورتر التنافسية

1. المقدمة

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة محركاً أساسياً لخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كما يتضح من مساهمتها في التنوع الاقتصادي وتنمية القطاع الخاص (Abdelrahman,2010,12)، فرغبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ان تكون في المقدمة يأتي من خلال استثمارها لكل الفرص المتاحة امامها او توليد فرص قد تكون معدومة لدى المشاريع الاخرى (المنافسين)، لذا يعد التسويق الريادي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر الذي يتمثل في استثمار الفرص وتحمل المخاطر والابداع والميل الى الاستباقية والتركيز على الزبائن لتحقيق مزاي تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين عن طريق تحديد الكيفية التي تتنافس في مجال اعمال او صناعة معينة، وتبني المنظمة مزايها التنافسية عندما تنفذ خطوات تمكنها من الحصول على مزاي افضل من المنافسين لجذب الزبائن وذلك بتحقيق قيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين، فقد توجهت المشاريع الخدمية إلى بناء استراتيجيات تنافسية تستطيع من خلالها الوصول الى اهدافها اعتماداً على معرفتها بالاسواق المستهدفة من حيث خصائص المستهلكين والمنافسين ثم اختيار البديل الاستراتيجي الافضل(قيادة الكلفة- التمايز- أو التركيز) وصولاً الى المزايا التنافسية المرغوبة. وتحقيقاً لما تقدم فقد شمل هيكل البحث المحاور الأتية(الجانب المنهجي- الجانب النظري للتسويق الريادي واستراتيجيات بورتر العامة وكذلك تضمن البحث الجانب الميداني المتمثل بالوصف والتشخيص وكذلك علاقات الارتباط والتأثير واخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2 (2019)

ورقة بحث منظمة نشرت في 2019/8/31

البريد الإلكتروني للباحث : ihsan.mhsen@gmail.com

حقوق الطبع والنشر © 2017 أسماء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الايادي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ودورها في معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية إلا أن الإحصاءات العالمية تشير إلى أن 50% منها تفشل خلال السنوات الأولى والثانية من تاريخ الانشاء وأن 20% منها تستطيع الصمود خلال السنوات الخمسة الأولى من حياتها (Manu and Nelson,2000,30)، وذلك لما تعانيه من نقاط ضعف وتحديات إدارية ومالية وتسويقية، لذا جاء الغرض من هذه الدراسة في التعرف على مدى ادراك المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية والعلاقة بينهما، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة عن طريق الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى إدراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الريادي و استراتيجيات بورتر التنافسية المتمثلة ب(قيادة الكلفة- التمايز- التركيز) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في عينة البحث؟
- هل توجد علاقة أثر بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية المحتملة ب(قيادة الكلفة- التمايز- التركيز) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في عينة البحث؟

2.2 أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية التسويق الريادي والدور الذي يلعبه في تعزيز تنافسية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث يعد موضوع التسويق الريادي أساساً للمنظمات نحو استغلال الفرص التسويقية التي تبحث عنها بالتفكير والعمل على تقديم السلع والخدمات التي يرغبها الزبائن والتي تشكل فرصاً غير مستثمرة من قبل المنظمات الأخرى، آخذاً بنظر الاعتبار المخاطر المترتبة على ذلك من خلال الإبداع في العمليات التسويقية واستغلال الموارد بأفضل صيغة ممكنة والتي تؤدي إلى قدرة المنظمة على استقراء المستقبل والعمل على استغلال الفرص الممكنة إلى أقصى حد.

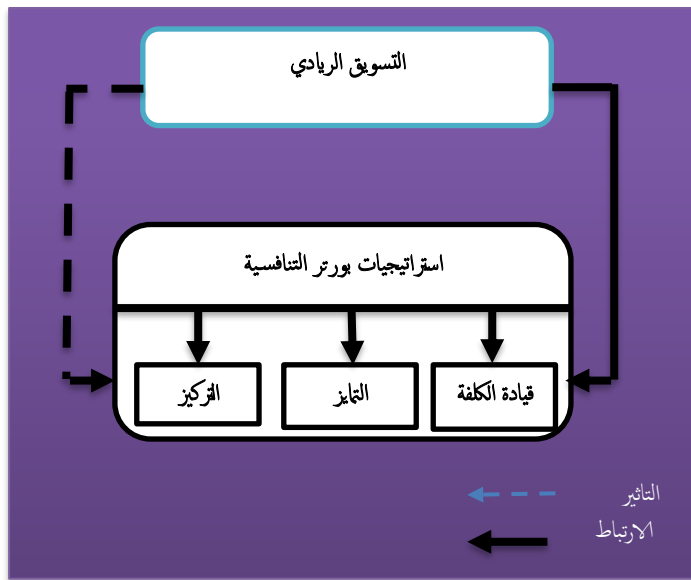
3.2 اهداف البحث

يحاول البحث تحقيق الاهداف التالية:

- وضع المرتكزات النظرية لمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية.
- التعرف على طبيعة الأرتباط والأثر بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية على وفق تصورات عينة البحث.
- التحقق من ادراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية.
- وضع عدد من التوصيات ذات العلاقة بموضوع البحث بهدف الاسهام في تطوير عمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

4.2 المخطط الفرضي للبحث

تضمن مخطط البحث عدداً من المتغيرات، حيث أن التسويق الريادي يمثل المتغير مستقل، في حين أن استراتيجيات بورتر التنافسية كمتغير معتمد بأبعاده (قيادة الكلفة، التركيز، التمايز).



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: اعداد الباحثان

5.2 فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم تبني الفرضيات الآتية والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05):

7.2 اداة البحث

من اجل التوصل الى حل مشكلة البحث واختبار فرضياته قام الباحثان بتطوير استارة استبيان كأداة مناسبة لقياس هذا الغرض لجمع البيانات الاولية عن الجانب الميداني.

8.2 حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالاتي:

- الحدود المكانية: شمل البحث عدد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في قطاع الخدمات في محافظة دهوك.
- الحدود الزمانية: انحصرت الفترة الزمنية من تاريخ 2019/4/1-2018/11/1
- الحدود البشرية: تمثلت بمديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

3. الاطار النظري / التسويق الريادي

1.3 مفهوم التسويق الريادي

ظهر مفهوم التسويق الريادي لوصف النشاطات التسويقية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ولما كان الأمر كذلك فقد تطور التسويق الريادي ضمن ميادين جديدة وواعدة ، في حين أن تحليل التسويق في المنظمات الصغيرة والجديدة يكون مسألة محممة في ضوء الحصة الكبيرة من النشاطات الاقتصادية التي بالامكان أن تُنسب الى هذه الانواع من المنظمات (Kraus, et.al, 2009: 2). ويرى الباحثان (Kraus, et.al, 2011: 27) (Morris, et.al, 2002: 8) ان هناك مدخلين مختلفين للتسويق الريادي:

المدخل الاول: ينظر إلى التسويق الريادي كتسويق خاص بالمنظمات الصغيرة التي تتميز بحجم المنظمة وعمرها.

المدخل الثاني: ينظر اليها على انها الاستباقية وتحديد واستغلال الفرص بالاعتماد على الابداع واخذ المخاطرة والانشطة التسويقية غير المخططة. وكلاهما يحاولان تعريف التسويق الريادي وقد يكونان وحمين لعملة واحدة لأن الخصائص النوعية (الصغر والحداثة) يبدوان السياقات التي تفضل نشاطات التسويق المدفوعة بالريادة، أي الابداع والتوجه نحو المخاطرة والروح الفاعلة. ومصطلح التسويق الريادي جاء لوصف النشاطات التسويقية المتحققة في الممارسات الجريئة والجديدة بذات الوقت ومن خلال المنظمات التسويقية المختلفة، وهذا التوجه المعاصر في التسويق من شأنه أن يسهم إلى حد كبير في تنمية حالة الابداع والنمو الاقتصادي لكونه قائم على الولوج بالاعمال

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: "يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي و استراتيجيات بورتر التنافسية على المستوى الكلي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث". وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي و قيادة الكلفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي والتركيز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث..
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي و التمايز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في استراتيجيات بورتر التنافسية على المستوى الكلي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث". وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في قيادة الكلفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في التركيز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في التمايز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.

6.2 مجتمع البحث وعينة

يتكون مجتمع البحث من المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في قطاع الخدمات في محافظة دهوك والمسجلة في صندوق دعم المشاريع الصغيرة للشباب/ مكتب دهوك التي يبلغ عددها (628) مشروعاً خدمي لغاية 2016 ، واختار البحث العينة وفقاً لمقتضيات البحث اذ ان التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر تقع على عاتق صناع القرار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ومن هنا جاء اختيار عينة البحث المتكونة من مديري المشاريع بوصفهم صانعي القرارات ومتخذيه اذ بلغ حجم العينة (50) مديراً وهم يشكلون نسبة (7.9%) من مجتمع البحث.

- الجديدة والمبتكرة ولا يقتصر القيام بهذا العمل على المنظمات الكبيرة في السوق نحسب، بل أنه يشمل المنظمات الصغيرة وإياها كان حجمها طالما كانت لديها القدرة على الدخول بأنشطة جريئة وناجحة في مجال التسويق، وذلك نظراً لقرابها من الأسواق وقدرتها على تلمس حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل أكثر دقة (البكري، 2014، 186)، وعلى وفق هذا المنظور يعرف التسويق الريادي بأنه استثمار واستغلال الفرص السوقية من أجل كسب الزبائن المربحين والمحافظة عليهم من خلال تبني المداخل الابتكارية والابداعية في إدارة المخاطر ومداخل الرفع للموارد ومداخل تحقيق القيمة الجاذبة للزبائن والقادرة على الاحتفاظ بهم كزبائن دائمين مربحين (صادق، 2010، 5).
- وقد عرف من قبل (Jones & Rowley, 2011:30) بأنه تبني جوانب من السلوكيات التي تم بحثها بشكل تقليدي في الريادة والابداع، وفي مجال مشاركة الزبائن والعلاقة معهم. كما عرف من قبل (اوسو، 2012، 29) بأنه تحديد الفرص التسويقية واستغلالها، واستخدام الطرق الجديدة التي تعتمد على التمييز والتنوع في البرامج التسويقية المقدمة إلى الزبائن لاضافة قيمة إلى المنتجات التي تقدمها المنظمة، وكذلك الموارد والمهارات اللازمة لها، ومن ثم الحصول على المكافئة الناتجة عنها.
- ويرى الباحثان بأن التعريف الاجرائي للتسويق الريادي يتمثل في الاستباقية في تحديد او استغلال الفرص للحصول على الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال اساليب مبتكرة لإدارة المخاطر واستغلال الموارد وخلق القيمة.

2.3 سمات التسويق الريادي

- يعتقد البعض أن التسويق الريادي هو عبارة عن هيكل تميز بسمات الابتكار والمخاطرة والاجراءات التسويقية غير المخططة وغير الخطية (Kolongahapitava, 2018:46)، فالكثير من النشاطات الريادية مثل تماثل وتطابق واستخدام التقنيات لغرض الابداع والابتكار وتحديد الفرص الجديدة، والقدرة على الوفاء لمتطلبات واحتياجات الزبائن، يمكن ان تكون ايضا مظهر من
- المظاهر الاساسية والرئيسة للتسويق الريادي (Dwyer, 2009:1)، وقد حدد الباحثان (Hills & Hultman, 2006:222) عددا من الصفات للتسويق الريادي، هي:

- يخترق ويتغلغل في جميع المستويات والمجالات في المنظمة.

3.3 أبعاد التسويق الريادي

- بما أن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة غير مستقرة وتشهد تغيرات هائلة في العديد من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والتنافسية، ليس امامها إلا أن تبني علاقات طويلة الامد مع الزبائن والمحافظة عليهم من خلال ابعاد التسويق الريادي (Bjerke & Hultman, 2002:295)، وبما أن ابعاد التسويق الريادي في اغلب الاحيان تكون مرتبطة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة

3.3.3 توليد القيمة: Value creation

ان النقطة المحورية للتسويق كانت في الماضي تتمثل في المعاملة، أما الآن فتتمثل في العلاقة وان النقطة الجوهرية في التسويق الريادي هي توليد قيمة مبتكرة على افتراض ان توليد القيمة هو شرط اساسي من اجل المعاملات والعلاقات، فهمة المسوق تتمثل في اكتشاف المصادر غير المستقلة لقيمة الزبائن وانشاء مجموعات فريدة من الموارد لانتاج القيمة (Nwaizugbo & Anukam, 2014:95). ويعتبر الزبون من الموجودات المهمة الذي تزيد قيمته في المنظمات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي، وأن تقسيم الزبائن يعتمد بشكل كبير على الفترة الزمنية لقيمة هؤلاء الزبائن والتي تعتبر من الطرق الفعالة لاستهداف هؤلاء الزبائن لأن أنشطة المزج التسويقي تهدف اساساً الى تعزيز قيمة الزبون (Ho, et.al, 2006: 2).

4.3.3 الابداع: Innovativeness

إن الابداع يمثل توليد وظهور فكرة أو منتج أو خدمة أو عمليات أو مخرجات أو سياسات أو ادوات أو اجهزة جديدة يمكن تبنيها من العاملين في المنظمة بدعم من الادارة العليا فيترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة (الكلكاوي، 2004، 21). فالابداع التسويقي يعني بوضع الافكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو السعر أو الترويج أو التوزيع أو على كل هذه الابعاد في آن واحد، وبمعنى اخر هذا النوع من الابداع يوجه الى ابعاد المزج التسويقي مجتمعة معاً (نجم، 2003، 42).

5.3.3 اخذ المخاطر: Risk Taking

يتمثل هذا البعد في رغبة الإدارة للتعامل مع موارد غير ثابتة للحصول على فرص لتحقيق ما هو غير أكيد أو مشكوك فيه، وفي السياق نفسه أن تحمل المخاطرة تعني الاستعداد لاتخاذ موقف جريئ كالدخول في أسواق تتحمل قدرأ من المخاطرة، ولكي تتمكن المنظمة من الحصول على عوائد مالية كبيرة يجب عليها ان تتحمل هذه المخاطرة ولاسيما اقتراض رؤوس الأموال، تقديم سلع وخدمات جديدة للأسواق والأستثمار في التقنيات المكتشفة (شريف، 2015، 115).

6.3.3 الاستباقية: Proactiveness

تتصف الاستباقية التسويقية بالقدرة على استباق الفرص أو توقعها، والكشف عن الاتجاهات المستقبلية للزبائن، وفي ظل الاستباقية التسويقية تعمل المنظمة بشكل

الحجم، لذا فانه من المفيد أن نقول بأنه بإمكان المنظمات الكبيرة أن تعمل بفعالية على رفع قدرة ابعاد التسويق الريادي لاجل تحقيق الميزات التنافسية، لأن هذه المنظمات الكبيرة التي تتبنى ابعاد التسويق الريادي تنخرط في العمليات التسويقية التي تؤكد او تركز على تكوين الامكانيات او اكتشافها، والاستفادة منها. وهكذا فان المنظمة لن تعمل على الابداع كي تشبع الحاجات الواضحة للزبائن الحاليين فحسب بل ستعمل ايضاً على تحقيق قيمة المنتجات المبدعة والعمليات والاستراتيجيات ومجالات المشاريع التجارية بهدف التكوين والتقييم والاستفادة من امكانيات السوق الجديدة لاجل اشباع الحاجات الكامنة لمجموعة الزبائن الموجودين والجدد (صادق، 2010، 11-12). ويمكن تحديد ابعاد التسويق الريادي على وفق الآتي:

1.3.3 رفع قيمة الموارد: Resource-Leveraging

يرى (Mehran & Morteza, 2013:301) احدى التحديات الرئيسة للتسويق في المشاريع الجديدة هو ندرة الموارد المالية والبشرية، هذه الندرة تتطلب مراقبة صارمة لتكاليف التسويق وتقييد نطاق وكثافة الانشطة التسويقية التي يمكن للمشروع الجديد ان يتابعها ويمكن لرجال الاعمال اما التخفيف من هذه المشكلة بالحصول على موارد اضافية مثل راس المال الاستثماري او القروض المصرفية بتحقيق اقصى تأثير لهذه الموارد النادرة، ويرى (سعيد، 2011، 129). إن رفع قيمة الموارد هي العملية التي تقوم بها المنظمات التي تتبع ابعاد التسويق الريادي وفقاً لمواردهم الخاصة لتحليلها والتأكد من الموارد التي تحتاج اليها تلك المنظمات، و بالتالي تحديد تلك الموارد التي تتطلبها المنظمة ورفع قيمتها.

2.3.3 التركيز على الزبون: Customer-Focus

تنصب الكثير من الانشطة في التسويق الريادي على اساس معرفة توجهات الزبائن بشكل دقيق وذلك لصياغة العمليات التسويقية واتخاذ القرارات وما يقود الى تحقيق التوافق مع تلك الجهات، وذلك بالتركيز على الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة وبما يعزز من موقع منتجاتها في السوق التنافسي. هذا يعني معرفة توجهات الزبائن لانتحصر في حدود اعمالها الحالية وفي اسواقها التي تعمل بها، بل انها تتركز ايضاً وبشكل جوهري نحو زبائنها المحتملين والاسواق الجديدة التي يمكن ان تدخل اليها المنظمة لاحقاً (البكري، 2014، 193)، وهذا ما يقود الى دقة التوجه نحو الزبائن المستهدفين ولتقديم منتجات تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وبشكل مميز عن المنافسين.

المتنافسين ورسالة، وأن المنظمات ذات النشاط المنفرد التي تعمل في صناعة واحدة تعد وحدة أعمال بسبب كينوتها واهدافها، وتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الارباح (السكارنة،2015،266)، ومن الجدير بالذكر أنه قد اضيفت تحويرات مهمة للاستراتيجيات الثلاث، وذلك بفعل التطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبق البدائل الاستراتيجية للمنظمة محصورة بثلاث خيارات، حيث تطورت اساليب المنافسة واخذت منحى جديد بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطاً بالسعر المرتفع، انما تعمل بعض المنظمات على تحسين النوعية مقابل اسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين، إن تكامل استراتيجية الكلفة المحفزة والتمييز تشير إلى قيام منظمة الاعمال ببناء ميزاتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف وانجاز مستويات عالية من التميز وبشكل اني.(بن حمدان وادريس،2007،241)، وانطلاقاً مما تقدم ركز البحث على ثلاث استراتيجيات تنافسية تمثلت بالآتي:

1.4 استراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership

ينبغي عدم الخلط بين التكلفة المنخفضة والسعر المنخفض، فالمنظمة التي لها تكاليف منخفضة ربما تمرر أو لاتمرر هذا التوفير إلى الزبائن، إنما يمكنها بدلاً من ذلك استخدام هذا الوضع بالإضافة إلى ضوابط تكاليف مشددة وهوامش منخفضة لتشييد حاجز فعال امام الآخرين الذين يفكرون إما في دخول السوق وإما توسيع تغلغلهم فيه، ويمكن تحقيق الكلفة المنخفضة عن طريق الانشطة الرئيسة المتمثلة بالكفاءات التشغيلية، وإعادة تصميم المنتج، والتوحيد القياسي للمنتج، ووفورات الحجم (بارو،2018،56). وأن هذه الاستراتيجية تركز على تحقيق الكفاءة، باعتماد ثلاثة ابعاد تتمثل بالآتي (Josiah&Nyagara,2015:2):

البعد الاول: يتمثل في انتاج كميات كبيرة من المنتج، ويعني أن التكاليف الثابتة موزعة على عدد أكبر من وحدات المنتج او الخدمة ، مما يؤدي الى انخفاض تكلفه الوحدة ، اي أن المنظمة تأمل في الاستفادة من وفورات الحجم واثار منحنى الخبرة، بالنسبة للمنظمات الصناعية ، يصبح الانتاج الضخم استراتيجية و غاية في حد ذاته، فمستويات الانتاج الاعلى تتطلب وتؤدي إلى ارتفاع حصة السوق، وتخلق حاجز دخول للمنافسين المحتملين ، الذين قد يعجزون عن تحقيق مضاهاة التكاليف والاسعار المنخفضة للمنظمات.

مبكر على استغلال الفرص قبل المنافسين، وهكذا يمكنها أن تكون في وضع و مركز لظهور اداء متفوق على المنافسين، وقيل المنظمة إلى تشكيل البيئة في صالحها وتعمل على الاستباق في تلبية احتياجات الزبائن و مواكبة التغيرات البيئية، أو المشكلات التي قد تحدث في المستقبل (Bonnet & Le par,2008:9).

7.3.3 التركيز على الفرص Opportunity Focus

يعد التعرف على الفرص وتحقيقها من الانشطة التسويقية المهمة لنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويتم تقييم امكانات السوق بشكل عام حسب درجة الملائمة بالنسبة لقدرات وموارد المشروع، وهذه تبين قدرة المشروع على اختيار الفرصة الصحيحة التي تحدد النجاح (Nwaizugbo & Anukam,2014:95).

4. استراتيجيات بورتر التنافسية

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، عن طريقها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال الأعمال أو صناعة معينة، وتبنى المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا افضل من منافسيها لجذب الزبائن وذلك بتحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين (ادريس والغالي،2016،105). فالاستراتيجية على مستوى الاعمال تتعلق بالخيارات التي تتخذها الادارة من اجل المنافسة في السوق فهي مجموعه متكاملة ومنسقة من الالتزامات والاجراءات التي تستخدمها المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال استغلال الكفاءات الاساسية في اسواق منتجات محددة (PisanoHitt,2010:3)، كما أن استراتيجيات الاعمال او الاستراتيجيات التنافسية تعد بمثابة خطة العمل التي يتبناها المدبرون الاستراتيجيون لاستغلال موارد المنظمة وكفاءاتها المميزة لاكتساب مزايا تنافسية في سوق او صناعة ويمكن القول أن الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال تهتم بتحديد الميزة التنافسية التي ستنفذها على مستوى كل نشاط. ومادامت كل المنظمات لا تتمتع بنفس المزايا أو انها لا تمتلك نفس القدر من الموارد أو ليس لها نفس مستوى الطموحات فهي لن تحظى بنفس الإمكانيات التنافسية (مقري وبيجاوي،2015،87). كما أن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف اساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الاسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الاسواق، كما يذكر بأن وحدة الاعمال هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من

نوعه، ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية بعدة طرق على سبيل المثال طريقة التصميم، صورة العلامة التجارية، التكنولوجيا المستخدمة، الميزات، طريقة تقديم خدمة الزبائن، ويمكن تصنيف قواعد التمايز الى ثلاث فئات هي (Minarik,2007:17):

- لتحقيق التمايز قد تركز المنظمة مباشرة على مميزات المنتج نفسه كتعقيد وبساطة المنتج، توقيت تقديم المنتج، الموقع.
- قد تركز المنظمة على العلاقة بينها وبين زبائنها على سبيل المثال تخصيص السلع والخدمات للزبائن، والتسويق لسمعة المنتج.
- يمكن تحقيق التمايز عن طريق التركيز على العلاقات داخل المنظمة والتي تشمل الربط بين وظائف المنظمة، والربط مع المنظمات الاخرى، ومزيج المنتجات، ودعم قنوات التوزيع.

كما تمثل استراتيجية التمايز بعرض المنتجات بأسعار اعلى من اسعار السوق، ولتحقيق ذلك فانه يتم عرض السلع العصرية في بيئة انيقة وجذابة، خلافاً لمناجر المنافسين في السوق، ولتكون قادرة على عرض احدث المنتجات وآخر الصيحات للزبائن وعروض خدمات مابعد البيع واثاء الاستخدام، فان المنظمة تركز على الترويج عن طريق نقل افضل صورة عن المنتج إلى الزبون، بحيث يصبح هدف الزبون هو العلامة التجارية نفسها، وأن هذه الاستراتيجية معرضة للعديد من الاخطار منها : (Minarik,2007:17)

- أ- زيادة التكلفة مقارنةً بالمنظمات الاخرى التي تتمتع بتكاليف اقل سيؤدي إلى تقليل ولاء الزبائن للعلامة التجارية وتحويلهم لشراء علامة تجارية اخرى لانها ستحقق لهم وفورات مادية كبيرة.
- ب- خطر تقليد المنتج من قبل المنافسين.
- ت- في حال تخلف المنتجات المتميزة فان المنظمات منخفضة التكلفة سوف تستولي على حصة السوق الخاصة بالمنظمة المتميزة.

ويرى الباحثان أن التمايز يهدف إلى كسب عائدات اعلى من المتوسط في الاعمال التجارية لأن الولاء للعلامة التجارية يقلل من حساسية الزبائن تجاه السلع والخدمات، وعلى هذا الاساس يمكن تمرير الزيادة في الاسعار على المشتري، كما أن الولاء للعلامة التجارية يكون بمثابة حاجز كبير يقف في طريق دخول المنظمات الجديدة إلى السوق، حيث يتطلب الأمر من المنظمات الجديدة تطوير كفاءتها من اجل تمييز

البعد الثاني: يتمثل في تحقيق انخفاض في تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة، ويتحقق ذلك من خلال تقديم كميات كبيرة من المنتجات القياسية ، وتقديم المنتجات الاساسية بدون الرتوش والحد من التخصيص في المنتج والخدمات المقدمة. وتبقى تكاليف الانتاج منخفضة باستخدام مكونات اقل في الانتاج.

البعد الثالث: يتمثل في السيطرة على سلسلة التوريد/الشراء لضمان انخفاض التكاليف، ويمكن أن يتحقق هذا بالشراء بالجملة ، والضغط على الموردين في السعر، وتقديم عروض تنافسية للأسعار، والعمل مع الموردين للاحتفاظ بمخزون بكميات منخفضة والشراء في الوقت المناسب او المخزون المدار من قبل المورد.

إن وضع المنظمة كمنظمة مصنعة ومنخفضة التكلفة ، يضع عبئاً ثقيلاً على المنظمة ويجعلها عرضةً لعدد من المخاطر، منها: (Josiah&Nyagara,2015:2)

- أ- التغيير التكنولوجي والذي سيجو الاستثمارات السابقة ويتجاوز التعلم الماضي للمنظمة.
- ب- خطر التقليد من قبل المنظمات الاخرى التي تدخل نفس القطاع والتي لديها ميزة التعلم منخفض التكلفة.
- ت- تقليل الاهتمام باحتياجات وتفضيلات الزبائن بسبب اعتبارات تقليل الكلفة.
- ث- التضخم غير المتوقع في التكاليف والتي تقلل من قدرة المنظمة على تمييز المنتج (جعلها تميز بتكلفة منخفضة) من خلال استراتيجية تخفيض التكلفة.

ويرى الباحثان بأن استراتيجية قيادة الكلفة هي احدى الخيارات التي تتطلب بناء الامكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة على الكلف بشكل عام وتقليل النفقات إلى الحد الادنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والترويج.

2.4 استراتيجية التمايز Differentiation

يرى (ادريس والغالي،2016،105) بان استراتيجية التمايز هي أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة، بتقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط ذلك بتقديم خدمات خاصة من اجل أن يكون المشتري مستعد لدفع سعر اعلى. لذا فان مفتاح التمايز هو الفهم العميق لما يريده ويحتاجه الزبائن حقاً، والأهم من ذلك إن الزبائن على استعداد للدفع مقابل ما يحتاجونه (بارو،2018،56)، ويقصد باستراتيجية التمايز تميز السلعة او الخدمة التي يقدمها المشروع عن بقية السلع والخدمات الموجودة في السوق، بعبارة اخرى هي انتاج شيء ينظر إليه أنه فريد من

5. الجانب الميداني

1.5 وصف الأفراد عينة البحث

تظهر المعلومات المتاحة في الجدول (1) نتائج تحليل مجموعة السمات الديموغرافية لأفراد

عينة البحث في المشاريع المستجيبة، ويمكن عرضها على وفق الفقرات الآتية:

● **الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى أن أغلبية الأفراد هم من الذكور الذين بلغت نسبتهم (76%)، وكانت نسبة الإناث (24%)، وهذا يشير إلى أن أغلبية المشاريع المستجيبة تشغل الذكور فيها مناصب قيادية أكثر من الإناث.

● **العمر:** تبين أن الفئات العمرية الأولى والثانية الممتلئة بكل من (18-30 سنة) والفئة (31-40 سنة) سجلت ما نسبته (92%) من مجموع أفراد العينة وشكلت أغلبية العينة، أما الفئة العمرية (45 فأكثر) فشكلت النسبة المتبقية من العينة هذا يدل على أن غالبية اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم من متوسطي الاعمار ولديهم خبرة في إدارة مشاريعهم.

● **المؤهل العلمي:** تشير نتائج وصف العينة من حيث المؤهل العلمي إلى أن حملة شهادة البكالوريوس كانت أغلبية العينة بنسبة بلغت (58%)، أما حملة الشهادة ثانوية فأقل فجاءت بنسبة بلغت (30%) لكل منها، وجاءت بنسبة (12%) حملة شهادة الدراسات العليا. وبذلك يشير توزيع أفراد العينة على وفق هذه السمة إلى أن أغلبية أفراد العينة تمتلك المؤهلات العلمية والأكاديمية لأداء المهام القيادية في المشاريع المستجيبة.

● **عدد سنوات الخبرة في المشاريع:** يتضح من نتائج التحليل من حيث عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالمشاريع أن أغلبية أفراد العينة يتوزعون ضمن الفئة (4 - 6 سنة) والفئة (7 - 9 سنة) بنسبة بلغت (70%) لكل منها، أما فئة (1 - 2 سنة) فجاءت بالمرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (10%)، وتوزعت الفئات الأخرى بين تلك النسب.

الجدول (1) السمات الديموغرافية لأفراد العينة

| السمات | الفئات | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|--------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 38 | 76 |
| | أنثى | 12 | 24 |
| العمر | 18 - 30 سنة | 13 | 26 |
| | 31 - 40 سنة | 33 | 66 |
| | 45 سنة فأكثر | 4 | 8 |
| المؤهل العلمي | ثانوية فأقل | 15 | 30 |

منتجاتها بطريقة أو بأخرى عن المنتجات الموجودة وتحقيق النجاح والتقدم على المنافسين.

3.4 استراتيجية التركيز Focus

تبنى هذه الاستراتيجية في المنظمة على التركيز على عدد قليل من قطاعات السوق، وتسمى بالاستراتيجية الخاصة (المتخصصة) وتتضمن تركيز جهود التسويق على واحد او اثنين من القطاعات الفرعية في السوق عن طريق تكييف المزيج التسويقي للمنظمة بحيث يلبي احتياجات الزبائن في السوق المستهدفة بشكل افضل، حيث تتطلع المنظمة في هذه الاستراتيجية إلى اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الفاعلية وليس الكفاءة (Tanwar,2013,14-15)، وتعد هذه الاستراتيجية مناسبة للمنظمات الصغيرة نسبياً، كما يمكن استخدامها من قبل اي منظمة، وتستخدم ايضاً في حالة ضعف المنافسة من اجل تحقيق عائد على الاستثمار بقيمة اعلى من المتوسط، ولهذه الاستراتيجية عدد من الخيارات (الدعيمي والسعودي، 2011، 87):

- التركيز مع خفض التكلفة وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج بالتركيز على قطاع سوقي معين.
- التركيز مع التمايز وهي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج الموجه الى قطاع سوقي محدود وليس السوق ككل وتسعى المنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجها.
- ان كلا الخيارين مبني على التركيز على الاختلاف بين القطاع المستهدف وبين القطاعات الاخرى في هذه الصناعة، حيث أن القطاع المستهدف يجب أن يكون لديه زبائن باحتياجات غير اعتيادية، وأن يكون لديها نظام توصيل خدمة مختلف عن بقية القطاعات. ويرى (Tanwar,2013:17) أن لاستراتيجية التركيز مخاطر عديدة تتمثل بالآتي:

أ- قد تجد المنظمات المنافسة اسواقاً فرعية ضمن السوق المستهدف.

ب- قد تختفي الشريحة المركز عليها من قبل المنظمة فقد تكون شريحة غير دائمية في السوق (احتياجات مؤقتة).

ت- قد تؤدي زيادة التكلفة الى تحول الزبائن نحو المنظمات المنافسة ذات المنتجات الواسعة (الخيارات الواسعة).

الكلفة التي تمثل التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ذات الصلة بالفقرات (Y_3-Y_1) التي تميل نحو الاتفاق على توفر هذا البعد لدى المشاريع المستجيبة، وتشير النسب إلى أن (83.33%) من أفراد العينة لديهم اتفاق على مضمون العبارات (Y_3-Y_1) ، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (9.33%)، وكانت نسبة الحياد (6.66%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (0.53). وهذا يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة متفقة على أن المشاريع المستجيبة تعتمد مجموعة من الإجراءات في قيادة الكلفة تمثل بخفض كلفة الخدمات لكسب رضا الزبائن وخفض الاسعار ومقارنة نفقات الترويج مع المنافسين.

الجدول (3) وصف بعد استراتيجية قيادة الكلفة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | الرمز |
|-------------------|---------------|-----------------|---|-------|---|--------|----|--------------|
| | | اتفق | | محايد | | لااتفق | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.60 | 2.72 | 12 | 6 | 8 | 4 | 80 | 40 | Y1 |
| 0.36 | 2.90 | 6 | 3 | 2 | 1 | 92 | 46 | Y2 |
| 0.64 | 2.70 | 10 | 5 | 10 | 5 | 80 | 40 | Y3 |
| 0.53 | 2.77 | 9.33 | | 6.66 | | 83.33 | | المؤشر الكلي |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

ب- بعد استراتيجية التمايز: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة في المشاريع المستجيبة تجاه وصف بعد التمايز لاستراتيجيات بورت العامة التي تمثل التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ذات الصلة بالفقرات (Y_6-Y_4) التي تميل نحو الاتفاق على توفر هذا البعد لدى المشاريع المستجيبة، وتشير النسب إلى أن (77.33%) من أفراد العينة لديهم اتفاق على مضمون العبارات (Y_6-Y_4) ، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (11.33%)، وكانت نسبة الحياد (11.33%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (2.66) وانحراف معياري مقداره (0.66). وهذا يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة متفقة على أن المشاريع المستجيبة تعتمد على التمايز في تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين وتقديم خدمات استثنائية تبرر ارتفاع الاسعار وتقديم خدمات تلي حاجات ورغبات الزبائن.

| | | | |
|------|----|----------------|-------------------------|
| 58 | 29 | بكالوريوس | سنوات الخبرة في المشروع |
| 12 | 6 | دراسات عليا | |
| 12 | 6 | 1 - 3 سنة | |
| 20 | 10 | 4 - 6 سنة | |
| 50 | 25 | 7 - 9 سنة | |
| 18 | 9 | 10 سنوات فأكثر | |
| %100 | | 50 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

2.5 وصف وتشخيص متغيرات البحث

1.2.5 وصف متغير التسويق الريادي

تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (2) إلى إجابات أفراد العينة في المشاريع المستجيبة تجاه وصف متغير التسويق الريادي التي تمثل التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ذات الصلة بالفقرات (X_5-X_1) التي تميل نحو الاتفاق على توفر هذا البعد لدى المشاريع المستجيبة، وتشير النسب إلى أن (68.8%) من أفراد العينة لديهم اتفاق على مضمون العبارات (X_5-X_1) ، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (21.6%)، وكانت نسبة الحياد (9.6%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.65). وهذا يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة متفقة على أن المشاريع المستجيبة تعتبر التسويق الريادي هو استغلال الفرص، وتقييم البيئة التنافسية بشكل مستمر لتقليل حالات عدم التأكد، وكذلك تطوير الاعمال بناءً على افكار واره وشكاوى الزبائن، وايضاً طرح خدمات جديدة إلى السوق بشكل مستمر

الجدول (2) وصف متغير التسويق الريادي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | الرمز |
|-------------------|---------------|-----------------|----|-------|---|--------|----|--------------|
| | | اتفق | | محايد | | لااتفق | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.63 | 2.64 | 20 | 10 | 8 | 4 | 72 | 36 | X1 |
| 0.70 | 2.58 | 18 | 9 | 12 | 6 | 70 | 35 | X2 |
| 0.67 | 2.58 | 22 | 11 | 10 | 5 | 68 | 34 | X3 |
| 0.73 | 2.50 | 22 | 11 | 14 | 7 | 64 | 32 | X4 |
| 0.55 | 2.66 | 26 | 13 | 4 | 2 | 70 | 35 | X5 |
| 0.65 | 2.59 | 21.6 | | 9.6 | | 68.8 | | المؤشر الكلي |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

2.2.5 وصف ابعاد استراتيجيات بورت العامة

أ- بعد استراتيجية قيادة الكلفة: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (3) إلى إجابات أفراد العينة في المشاريع المستجيبة تجاه وصف بعد استراتيجية قيادة

3.5 تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

أ. اختبار فرضية الارتباط الأولى

تتناول هذه الفقرة عرضاً لمعاملات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية

- على المستوى الكلي يتبين من النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية وبلغت (0.651) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود مستويات معنوية موجبة من التلازم بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية في المشاريع المستجيبة.

- أما على المستوى الجزئي تبين وجود علاقات ارتباط بين متغير التسويق الريادي وأبعاد استراتيجيات بورتر التنافسية المتمثلة بقيادة الكلفة، والتمايز، والتركيز بمعامل ارتباط بلغ (0.490، 0.657، 0.578) على التوالي عند مستوى معنوية (0.01). فيستنتج من هذا أنه كلما اعتمدت المشاريع المستجيبة على التسويق الريادي فان ذلك يسهم في رفع مستويات أبعاد استراتيجيات بورتر التنافسية لدى تلك المشاريع.

الجدول (6) الارتباط بين التسويق الريادي وابعاد استراتيجيات بورتر التنافسية

| المؤشر الكلي | استراتيجيات بورتر العامة | | | التسويق الريادي |
|--------------|--------------------------|---------|--------------|-----------------|
| | التركيز | التمايز | قيادة الكلفة | |
| 0.651** | 0.578** | 0.657** | 0.490** | |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي مستوى ومعنوية (0.01**)

وبالاعتماد على نتائج تحليل علاقات الارتباط السابقة تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على أنه يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي و استراتيجيات بورتر التنافسية على المستوى الكلي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث أما على المستوى الجزئي تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي وقيادة الكلفة للمشاريع عينة البحث.

الجدول (4) وصف بعد استراتيجية التمايز

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | الرمز |
|-------------------|---------------|-----------------|---|-------|---|-------|----|--------------|
| | | لا تتفق | | محايد | | أتفق | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.55 | 2.76 | 12 | 6 | 6 | 3 | 82 | 41 | Y4 |
| 0.78 | 2.56 | 8 | 4 | 18 | 9 | 74 | 37 | Y5 |
| 0.65 | 2.66 | 14 | 7 | 10 | 5 | 76 | 38 | Y6 |
| 0.66 | 2.66 | 11.33 | | 11.33 | | 77.33 | | المؤشر الكلي |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

ت- استراتيجية التركيز: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (5) إلى إجابات أفراد العينة في المشاريع المستجيبة تجاه وصف بعد استراتيجية التركيز التي تمثل التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ذات الصلة بالفقرات (Y₉-Y₇) التي تميل نحو الاتفاق على توفر هذا البعد لدى المشاريع المستجيبة، وتشير النسب إلى أن (78 %) من أفراد العينة لديهم اتفاق على مضمون العبارات (Y₉-Y₇)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (18%)، وكانت نسبة الحياد (4 %)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (2.74) وانحراف معياري مقداره (0.49). وهذا يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة متفقة على أن المشاريع المستجيبة تعتمد على التركيز في تقديم خدماته على فئة متميزة من الزبائن والتركيز على جزء معين من السوق لتلبية متطلباته بأقل الكلف

الجدول (5) وصف بعد استراتيجية التركيز

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | الرمز |
|-------------------|---------------|-----------------|----|-------|---|------|----|--------------|
| | | لا تتفق | | محايد | | أتفق | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.30 | 2.90 | 10 | 5 | - | - | 90 | 45 | Y7 |
| 0.65 | 2.68 | 12 | 6 | 10 | 5 | 78 | 39 | Y8 |
| 0.52 | 2.64 | 32 | 16 | 2 | 1 | 66 | 33 | Y9 |
| 0.49 | 2.74 | 18 | | 4 | | 78 | | المؤشر الكلي |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

الجدول (7) تأثير التسويق الريادي في استراتيجيات بورتر العامة

| القيمة المحسوبة | قيمة F المحسوبة | قيمة R ² | قيمة B | قيمة B ₀ | الأنموذج |
|------------------|-----------------|---------------------|--------|---------------------|-----------------|
| المستوى المعنوية | 35.374 | 0.424 | 0.747 | 0.224 | التسويق الريادي |

قيمة F الجدولية 19.45، بدرجات حرية (1، 48)، N = 50، ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبناءً على النتائج المثبتة في الجدول (7) فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في استراتيجيات بورتر التنافسية على المستوى الكلي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث

5.5 تحليل علاقة التأثير على المستوى الجزئي

1.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تشير النتائج في الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الريادي في بُعد قيادة الكلفة لاستراتيجيات بورتر التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل (t) المحسوبة (3.891) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.676) وبدرجة حرية (48) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده الدراسة. كما تبين نتائج التحليل في الجدول (8) أن قيمة (R²) بلغت (0.240)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (24.0%) من التغير الذي يحصل في استراتيجية قيادة الكلفة يعود إلى المتغير المستقل المتمثل بالتسويق الريادي. وهو يشير إلى وجود عوامل تأثيرية أخرى تبلغ نسبتها (76.0%) غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمده الباحثان في بحثهم.

الجدول (8) تأثير التسويق الريادي في استراتيجية قيادة الكلفة

| الأنموذج | قيمة B | قيمة R ² | قيمة t المحسوبة | قيمة مستوى المعنوية المحسوبة |
|-----------------|--------|---------------------|-----------------|------------------------------|
| الثابت | 0.427 | - | 2.023 | 0.049 |
| التسويق الريادي | 0.568 | 0.240 | 3.891 | 0.000 |

قيمة t الجدولية = 1.676، بدرجة حرية (48)، N=50، ($\alpha \leq 0.05$)

وتقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي والتركيز للمشاريع عينة البحث. تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد ارتباط معنوي ذي دلالة احصائية بين التسويق الريادي والتميز للمشاريع عينة البحث.

4.5 تحليل علاقات التأثير على المستوى الكلي

تشير نتائج التحليل في الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالتسويق الريادي في المتغير التابع والمتمثل باستراتيجيات بورتر التنافسية وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (F) المحسوبة (35.374) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (19.48) وبدرجات حرية (1، 48)، مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05) وعلى المستوى الكلي لأنموذج البحث. ويدعم ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده الدراسة والبالغ (0.05). كما وتشير نتائج التحليل ضمن هذا المستوى في ضوء معادلة الانحدار توضح قيمة الثابت (B₀) والبالغة (0.224) أن هناك ظهوراً لاستراتيجيات بورتر التنافسية من خلال عواملها مقداره (0.224) وذلك عندما تكون قيمة التسويق الريادي ومن خلال ابعاده مساوية للصفر، وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن استراتيجيات بورتر التنافسية تستمد خصائصها بشكل كبير من التسويق الريادي في المشاريع المبحوثة، أما قيمة الميل الحدي (B) فقد كانت (0.747) والمرافقة لمتغير استراتيجيات بورتر التنافسية فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في متغير التسويق الريادي سيؤدي إلى تغير مقداره (74%) في استراتيجيات بورتر التنافسية ومن خلال عواملها والمثثلة بكل من قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز وهو تغير جيد يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل التسويق الريادي في المتغير المعتمد استراتيجيات بورتر التنافسية. كما تبين نتائج التحليل في الجدول (7) أن قيمة (R²) بلغت (0.424)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (42.4%) من التغير الذي يحصل في استراتيجيات بورتر العامة يعود إلى المتغير المستقل والمتمثل بالتسويق الريادي، وهو يشير إلى وجود عوامل تأثيرية أخرى تبلغ نسبتها (58.6%) غير متضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمده الباحثان في بحثهم.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

(0.000) كانت أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث، كما تبين نتائج التحليل في الجدول (10) أن قيمة (R^2) بلغت (0.334)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (33.4%) من التغير الذي يحصل في استراتيجية التركيز يعود إلى المتغير المستقل المتمثل بالتسويق الريادي. وهو يشير إلى وجود عوامل تأثيرية أخرى تبلغ نسبتها (66.6%) غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمده الباحثان في بحثهم.

وبناءً على النتائج المثبتة أعلاه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في التركيز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.

الجدول (10) تأثير التسويق الريادي في استراتيجية التركيز

| الأنموذج | قيمة B | قيمة R^2 | قيمة t المحسوبة | قيمة مستوى المعنوية المحسوبة |
|-----------------|--------|------------|-----------------|------------------------------|
| الثابت | 0.394 | — | 2.174 | 0.035 |
| التسويق الريادي | 0.615 | 0.334 | 0.911 | 0.000 |

قيمة t الجدولية = 1.676 بدرجة حرية (48) $(N=50)$ $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

6. الاستنتاجات والتوصيات

يعمل المحور الحالي على تسليط الضوء على نتائج البحث ساعياً نحو النظر إليها نظرة شمولية معمقة تقوم على اساس التحليل والتفسير، وبغية الخروج بجملة استنتاجات تمثل الاساس العريض للمعالجات والتوصيات المقترحة.

1.6 الاستنتاجات

- ينظر الى التسويق الريادي كتسويق خاص بالمنظمات الصغيرة التي تتميز بحجم المنظمة وعمرها وعلى انه الاستباقية وتحديد واستغلال الفرص بالاعتماد على الابداع واخذ المخاطر والانشطة التسويقية الغير خطية.
- تبين أن التسويق الريادي في المشاريع المستجيبة يمثل استغلال الفرص وتقييم البيئة التنافسية بشكل مستمر لتقليل حالات عدم التأكد وكذلك تطوير الاعمال بناءً على افكار واره وشكاوى الزبائن وايضاً طرح خدمات جديدة الى السوق بشكل مستمر.

وبناءً على النتائج المثبتة أعلاه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في قيادة الكلفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.

2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الريادي في بعد التمايز لاستراتيجيات بورتر التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل (t) المحسوبة (6.033) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.676) وبدرجة حرية (48) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث، كما تبين نتائج التحليل في الجدول (9) أن قيمة (R^2) بلغت (0.431)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (43.1%) من التغير الذي يحصل في استراتيجية التمايز يعود إلى المتغير المستقل المتمثل بالتسويق الريادي. وهو يشير إلى وجود عوامل تأثيرية أخرى تبلغ نسبتها (56.9%) غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمده الباحثان في بحثهم.

الجدول (9) تأثير التسويق الريادي في استراتيجية التمايز

| الأنموذج | قيمة B | قيمة R^2 | قيمة t المحسوبة | قيمة مستوى المعنوية المحسوبة |
|-----------------|--------|------------|-----------------|------------------------------|
| الثابت | -0.149 | - | -0.587 | 0.560 |
| التسويق الريادي | 1.057 | 0.431 | 6.033 | 0.000 |

قيمة t الجدولية = 1.676 بدرجة حرية (48) $(N=50)$ $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبناءً على النتائج المثبتة أعلاه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتسويق الريادي في التمايز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عينة البحث.

1.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الريادي في بُعد التركيز لاستراتيجيات بورتر التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل (t) المحسوبة (4.911) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.676) وبدرجة حرية (48) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة

7. المصادر

1.7 المصادر العربية

1. ادريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، (2016)، الادارة الاستراتيجية المفاهيم... العمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص42.
2. اوسو، خيري على، (2012)، دور التفكير الابداعي في تحقيق التسويق الريادي، مجلة بولي تكنيك، المجلد (2)، العدد(2)، جامعة بولي تكنيك، اربيل، العراق، ص29.
3. بارو، كولن، (2018)، ماجستير ادارة الاعمال في التسويق في 30 يوما دليلك السريع للنجاح في الاعمال، الطبعة الاولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، لسعودية، ص56.
4. البكري، ثامر، (2014)، قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص193.
5. بن حمدان، خالد محمد وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص241.
6. الدعيمي، علاء فرحان طالب والمسعودي، فاطمة عبد علي سلمان، (2011)، "المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص87.
7. السكارنة، بلال خلف، (2014)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ص266.
8. شريف، احمد ازان، (2015)، واقع تبني ابعاد التوجه بالريادة التسويقية في المنظمات الخدمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة الجامعة للعلوم الانسانية، جامعة صلاح الدين، المجلد(19)، العدد (1).
9. صادق، درمان سلمان، (2010)، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الاعمال الصغيرة، دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في اقليم كردستان- العراق، بحث مقبول للنشر، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء، ص5.
10. النكلكاوي، احمد حميد، (2004)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العراقية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق، ص21.
11. مقرى، زكية ويحيوي، نعيمة، (2015)، "التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة"، الطبعة الاولى، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص87.
12. نجم، عبود، (2003)، ادارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص42.
13. سعيد، احمد محمد باقر، (2011)، دور الابداع بالمزيج التسويقي في تعزيز التسويق الريادي- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك، رسالة ماجستير، فأكولتي القانون والادارة، سكول الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.

- ظهر أن المشاريع المستجيبة تعتمد مجموعة من الاجراءات في قيادة الكلفة والتمايز والتكيز تتمثل في خفض الكلف وتقديم خدمات استثنائية تبرر ارتفاع الاسعار والتكيز على جزء معين من السوق لتلبية متطلباته بأقل الكلف.
- توصل البحث الى وجود ارتباط معنوي بين التسويق الريادي واستراتيجيات بورتر التنافسية على المستوى الكلي والجزئي، فيستنتج من هذا أنه كلما تم اعتماد المشاريع المستجيبة على التسويق الريادي فإن ذلك يسهم في رفع مستويات استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة الكلفة، التمايز، التكيز) لدى تلك المشاريع.

- توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الريادي في استراتيجيات بورتر التنافسية على المستوى الكلي والجزئي.

2.6 التوصيات

- أن تُطور المشاريع المستجيبة خططها واستراتيجياتها وبما يجعلها ذات توجه ريادي في عملياتها التسويقية.
- زيادة الاهتمام بمفهوم التسويق الريادي في تعزيز استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل متكامل من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى الاعمال للمشاريع والبحث عن حالة التفرد في قيادة السوق.
- على المشاريع المستجيبة البحث عن اساليب واستراتيجيات جديدة تستطيع من خلالها توليد القيمة لزبائنها والذي يعتبر مصدر ربحيته وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة لزبائنها وبأسعار منافسة وتسهيل عملية الحصول على المنتج.
- على المشاريع الصغيرة والمتوسطة رسم الاستراتيجيات التنافسية ووضع الخطط والبرامج التسويقية في تقديم منتجات مميزة تحقق ميزة تنافسية.
- زيادة الوعي بالتسويق الريادي لدى مدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم بالدور الذي يلعبه التسويق الريادة في تحقيق الميزة التنافسية للمشروع.
- اعداد برامج للتدريب التسويقي الذي يتضمن مختلف الانشطة والبرامج التسويقية لمدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- Management, Faculty of Management, University of Peradeniya, Sri Lanka, Vol.5, (Iss.5).
10. Kraus, Sascha, Harms, Rainer, Fink, Mathias, (2009), Entrepreneurial Marketing : Moving beyond Marketing in new ventures, Int.J., Entrepreneurship and Innovation Management, Special Issue.
 11. Kraus, Sascha; Eggers, Fabian; Harms, Rainer; Hills, Gerald E & Hultman, Claes, (2011), Diskussionslinien Der Entrepreneurial Marketing-Forschung: Ergebnisse Einer Zitationsanalyse, Journal Of Business Economic, Vol. 81, No. 6.
 12. Manu, George and Robert Nelson. 2000. What is Enterprise? Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, Module (1). *International Training Center of ILO*, 30-31.
 13. Mehran, R., Morteza, K., (2013), Prioritization of entrepreneurial marketing dimensions: A case of in higher education Institutions by using entropy, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No.12.
 14. Miles, M., & Darroch, J. (2006), "Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and the Cycle of Competitive Advantage", European Journal of Marketing, Vol. 40, Nos. 5&6, pp485-502.
 15. Minarik Martina, (2007), " Cost Leadership & Differentiation - An investigation of the fundamental trade-off between Porter's cost leadership and differentiation strategies", Stockholm School of Economics, Institute of International Business,.
 16. Morris, Michael H., Schindehutte, Minet, LaForge Raymond W., (2002), Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective, Vol. 10, No. 4.
 17. Nwaizugbo, I. C1 and Anukam, A. I, (2014), Assessment of Entrepreneurial Marketing Practices among Small and Medium Scale Enterprises in Imo State Nigeria: Prospects and Challenges, Review of Contemporary Business Research, Vol. 3, No. 1, pp. 77-98, Website: www.aripd.org/rcbr.
 1. Abdelrahman, S.O., (2012), The Impact of Entrepreneurial Marketing Factors of Competitive innovativeness among Female Entrepreneurs in Egypt, thesis, department of Business Administration, Faculty of commerce, Cairo University.
 2. Bjerke, B., Hultman, C., (2002), EM : The Growth of Small Firms in the new economic era, Edward Elgar, Cheltenham.
 3. Bonnet, Jean, & Le pope, Nicolas, (2008), Successful proactive market orientation of new Entrepreneurs : what kind of Human capital matters? Doctoral track and conference Entrepreneurship, culture, finance and Economic development, 19-20th of June.
 4. Dwyer, Michele, O., (2009), Entrepreneurial Marketing RENT XXIII- Research in Entrepreneurial and small business, BUDAPEST, Itunn. Gary, November, <http://www.eiasm.org/frontoffice/eventloin.asp>.
 5. Hills, Gerald E., Hultman, Claes M., (2006), Entrepreneurial Marketing, Form Marketing – Broadning the Horizons by Stefan Lagrosen, Goran Svensson, Studentlitteratur.
 6. Ho, Teck-Hua; Park, Young-Hoon & Zhou, Yong-Pin, (2006), Incorporating Satisfaction In to Customer Value Analysis: Optimal Investment In Lifetime Value, Journal Of Marketing Science, Vol. 25, No. 3.
 7. Jones, Rosalind & Rowley, Jennifer, (2011), Entrepreneurial Marketing In Small Businesses: A Conceptual Exploration, International Small Business Journal, Vol. 29, No. 1.
 8. Josiah Nyauncho M. & Nyagara Nyamweya, (2015), " Assessment of the effect of Cost Leadership Strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas Companies in Eldoret town, Uasin Gishu County, Kenya", International Journal of Business and Management Invention, Volume 4 Issue 4, PP-01-07.
 9. Kolongahapitiya K.H.M.A.R (2018), Progression of theory of Entrepreneurial Marketing (EM), International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Department of Marketing

18. Pisano V. & Hitt M., (2015), " Whats competitive strategy? Origins and development of a relevant research area in strategic management", University of Catania,.
19. Tanwar Ritika, (2013), " Porter's Generic Competitive Strategies", Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 15, Issue 1, PP 11-17.

الملحق (1)

م / استبانة

السيد مدير/مديرة المشروع المحترم

تحية طيبة:

نضع بين ايديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم التسويق الريادي وأثره في استراتيجيات بورتر التنافسية: مدخل في مدى ادراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لتلك العلاقة (دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري عدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك) نرجو أن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، وسيعكس هذا الأهتمام تفهماً ووعياً رفيعين للسعي نحو تعزيز الأطر العلمية والمعرفية للبحث العلمي بكل أبعاده.

علماً ستستخدم إجابتكم لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة الحالية حصراً.

مع فائق شكرنا وقديرنا لتعاونكم

الباحثة

الباحث

أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس: ذكر اثنى
2. المؤهل العلمي: ثانوية فأقل بكالوريوس دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: 1-3 سنوات 4-6 سنوات 7-9 سنوات 10 سنة فأكثر
4. العمر: 18-30 سنة 31-40 سنة 45 فأكثر

| ت | الفقرة | اتفق | محايد | لا اتفق |
|----|--|------|-------|---------|
| | ثانياً | | | |
| 1. | هل استغلال الفرص هو احد مصادر قوة المشروع في السوق الذي تعمل فيه؟ | | | |
| 2. | هل يقوم المشروع بتقييم البيئة التنافسية بشكل مستمر لتقليل حالات عدم التأكد؟ | | | |
| 3. | هل تطوير اعمالكم بناءاً على افكار وازراء الزبائن أو شكواى الزبائن؟ | | | |
| 4. | هل اقبال الزبائن على خدمات المشروع هو بسبب اسعار الخدمات قياساً بالمنافسين او توفر الخدمات المتعددة والمساندة او الموقع المناسب لخدمتكم؟ | | | |
| 5. | هل يبادر المشروع بشكل مستمر الى طرح خدمات جديدة الى السوق | | | |
| | ثالثاً | | | |
| 6. | هل يقارن مدير المشروع فترات الاعلان والترويج مع المنافسين؟ | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|-----|
| | | | هل تهتم إدارة المشروع بخفض كلفة الخدمات لكسب رضا الزبائن؟ | .7 |
| | | | هل يسعى المشروع لكي يصبح الأول من حيث خفض الأسعار؟ | .8 |
| | | | هل يقدم المشروع خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين؟ | .9 |
| | | | هل يقدم المشروع خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن؟ | .10 |
| | | | هل يقدم المشروع خدمات استثنائية للزبائن تبرر الأرتفاع في الأسعار. | .11 |
| | | | هل يركز المشروع على كل الفئات من الزبائن؟ | .12 |
| | | | هل يركز المشروع على جزء معين في السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف؟ | .13 |
| | | | هل يركز المشروع في تسويق خدماته على فئة متميزة من الزبائن؟ | .14 |